

汕尾市关于贯彻落实《关于深化省属国资国企改革发展的若干措施》的实施意见

为深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，进一步激发我市国有企业的经营活力、发展动力和市场竞争能力，发挥好国资国企在“把汕尾建设成为沿海经济带的靓丽明珠”的主力军作用，充分借鉴《关于深化省属国资国企改革发展的若干措施》（粤改委发〔2020〕10号）的改革举措，以及先进地区国资国企改革的有益经验，结合汕尾市实际，提出本意见。

一、优化国有资本布局 and 结构

（一）强化国有企业功能定位和主业管理。围绕“整合资源、培育产业、创造价值、服务发展”的工作方向，组建成立汕尾市投资控股有限公司（以下简称“投控公司”）、汕尾市交通投资有限责任公司（以下简称“交投公司”）、汕尾市金融控股有限公司（以下简称“金控公司”）。其中，投控公司定位于城市建设、城市运营、资本运营和土地开发运营的主体，积极拓展业务，提升企业实力。交投公司定位于综合交通基础设施的投资建设运营及相关产业、水利、能源、新基建的投资开发建设运营，并通过整合市属国有交通企业资源，拓展业务范围，提高市场竞争力和经营效益；通过资本运作，拓宽投融资渠道，做好大交通、水利、能源、新基建的建设投融资和运营管理，确保国有资产保值增值。金控

公司定位于打造市属金融和产业投资领域的国有资本投资运营公司，承担地方国有资本投资运营管理功能，探索构建集金融股权投资管理、政府投资基金、金融服务、类金融服务和产业投资于一体的业务体系，加强产融联动，深化产融结合，增强服务地方经济功能。同时，推动二级及以下的企业建立符合集团总部主业定位的产业链条；一方面，推动二三级国有企业专业化整合，为做大做强各国有企业主业业务；另一方面，通过产业基金引导推动主业产业链条的延伸，加快主业转型升级。

（二）充分发挥国有企业关键作用。围绕我市发展战略及市委市政府工作部署，通过整合优化资本布局，挖潜盘活优质国有资源、资产和业务，逐渐形成城市建设运营、交通基础设施、金融及产业投资三大业务板块，做大做强国有资本，有效发挥我市国有企业在把握政策机遇、承接重大项目的关键作用，助推全市稳投资、补短板和实现赶超发展，力争五年内市属国有资产规模达到 500 亿元、净资产 250 亿元以上，其中 2020 年底资产规模达到 150 亿元。同时，响应省深改委提出的国有企业应在全省经济社会发展中发挥重要支撑保障作用的要求，国有企业应积极参与应急物资生产和储备体系建设，优化应急物资产能保障和区域布局。到 2022 年，85%以上市属国有资本集中到基础性、公共性、平台性、引领性等重要行业和关键领域。

（三）推动企业创新升级。通过设立并运作产业基金，推动汕尾市传统优势产业、战略性新兴产业发展和重大改革

项目落地，重点承接粤港澳大湾区及其他区域新一代信息技术、数字经济、高端装备制造等高新技术产业转移，服务汕尾市构建现代产业体系，服务全市经济社会高质量发展大局，提升国有企业质量层次和品牌影响力。推动二三级国有企业“小升规”，除科技型、创新型企业外，到2022年原则上二三级国有企业不再保留规下企业。

（四）提升科技创新能力。建立健全科技成果转化激励机制，充分整合科研力量、资金资源等创新要素，形成推进科技创新的协同氛围和整体合力。通过“市外总部+汕尾基地”“市外研发+汕尾生产”“汕尾研发+汕尾制造”等模式，对接引进大型国有企业、民营企业以及具备高成长潜力的创新型科技企业项目，打造具有汕尾特色的科技创新发展模式，培育2-3家国有全资或控股的高新技术企业，进而提升国有企业整体的科技创新能力。

（五）开展提质增效专项行动。搞好开源节流工作，国有企业在努力保持营业收入稳定增长的同时，抓住汕尾全方位参与打造成为世界级的沿海产业带的机遇，打造和提升企业综合经营管理能力，大力提高资金集中度，做好负债管控，有效盘活沉淀资产，发挥国有资本杠杆作用，降低综合融资成本；加快推动国有企业兼并重组，提高资源配置效率，有效落实“僵尸企业”出清处置工作；充分发挥党组织在提质增效攻坚战中的政治核心和战斗堡垒作用，充分调动和激发广大共产党员的积极性和创造性，为提质增效提供有力支撑和坚强保障。

二、健全市场化经营机制

（六）打造精干高效的集团总部。明确市管企业的总部定位，按照科学、精简、高效、制衡的原则设置总部组织架构，推行“扁平化”、“大部制”管理，并在准确分析内部工作的基础上，合理配置人员编制，严控总部机构设置和人员数量。2021年底前，市管企业完成关于管控模式、总部定位、内设机构、职责权限、岗位编制、工作流程等方案的设计工作。

（七）深化市场化选人用人机制改革。坚持组织选拔与市场化选聘相结合，优化企业领导人员选拔任用制度。实现领导干部在行政事业单位与企业之间双向流动，把国有企业打造成为经济管理人才培养平台，支持领导干部流动任职。全面推行员工市场化公开招聘制度，加快挖掘和培育汕尾市重点行业如基金行业、重要领域如城市基础设施建设、高科技领域的专业人才。打造专业人才在各国有企业间的有效流动机制，并尝试探索建立专业人才共享机制。深化国有企业劳动用工制度改革，构建员工正常流动和退出机制。

（八）推进国有企业工资决定机制改革。按照工资总额与效益同向联动原则，分类选取工资总额联动指标，建立健全工资总额与劳动力市场基本适应、与经济效益和劳动生产率等联动指标挂钩的工资决定和正常增长机制，实现效益增则工资总额增、效益减则工资总额减，确保工资水平与企业经济效益和劳动力市场竞争力相适应。健全劳动、资本、知识、技术、管理等生产要素由市场评价贡献、按贡献决定报

酬的机制，对承接市委、市政府重大项目任务团队的工资总额予以重点保障。指导国有企业完善内部分配机制，以岗位职责、个人业绩、承担风险为依据，推动收入向关键岗位、生产一线劳动强度高的岗位和紧缺急需的高层次、高技能人才岗位倾斜。建立与企业领导人员分类管理相适应、选任方式相匹配的差异化薪酬管理制度。根据企业类别和行业属性，制定不同的考核标准。建立健全并严格执行国有企业经营亏损和资产损失追究制度，建立与长效激励相配套的业绩挂钩、财务审计、追索扣回等约束机制。

三、推动混合所有制改革

（九）分类推进混合所有制改革。按照“宜混则混”“一企一策”的原则，在具备条件的企业开展混合所有制改革。通过引进外部战略投资者、管理层和核心骨干持股、上市及重组并购、股权退出等多种方式，持续推动国有企业混合所有制改革工作的开展，以优化国有企业股权结构，促进企业转换经营机制，进一步放大国有资本功能，搞活企业体制机制，增强企业活力。

（十）实现上市企业“零”的突破。一方面依托国内外多层次资本市场，通过培训、辅导、扶持等多种方式，使具备条件的国有企业能够改制上市；另一方面，综合运用股权、基金、资金等运作方式，市场化并购上市公司，两手并举，逐步推动汕尾国有企业利用资本市场加快发展的目标。力争五年内，国有企业实现控股上市公司“零”的突破。

四、完善公司治理机制

（十一）坚持把党的领导融入公司治理。健全党组织工作规则、议事规则和“三重一大”事项决策内容清单。全面推行市管企业党委书记和董事长“一肩挑”，从组织上推进党的领导融入公司治理，实现党的领导与公司治理有机统一。厘清党组织与董事会、经理层的权责边界，明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式，党组织领导班子研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序，重大经营管理事项经党组织领导班子研究讨论后，再由董事会或者经理层作出决定。

（十二）优化董事会运行机制。持续优化董事会结构，探索建立外部董事占多数的董事会。拓宽董事来源渠道，建立健全董事人才储备库和董事选聘、考评与培训机制，完善董事履职报告、董事会年度工作报告制度。对于外部董事，一方面可从党政机关、央企和省、国有企业中选聘一批经验丰富的同志转任专职外部董事；另一方面，可通过特邀省内外知名专家、学者、企业家，选聘企事业单位退休领导人员、市场化人员等担任兼职外部董事。对法人治理结构较为完善的国有企业，依法落实董事会行使重大决策、市场化高级管理人员选聘任用、薪酬分配及考核评价等权利。

（十三）加大经理层市场化选聘力度。实行内部培养和外部引进相结合，加快推动国有企业经理层的市场化选聘工作，五年内至少 1-2 家二、三级国有企业完成市场化选聘工作，对于主业处于充分竞争行业的国有企业必须优先完成市场化选聘目标。对市场化选聘的高级管理人员，按照市场规

则建立考核激励及退出机制，严格实行任期制和契约化管理，明确聘用、解聘、续聘等合同条款。

五、完善国有资产监管体制

（十四）落实出资人权利。以管资本为主提高国资监管效率，厘清市政府、国资监管机构与国有企业的职责边界，支持国有企业在授权范围内自主经营。市国资委切实履行以管资本为主统一监管国有经营性资产职责，建立国资监管平台，加强监管队伍建设，重点管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全，建立健全重大事项审核备案机制，减少审批事项，支持国有企业在授权范围内依法自主经营和履行出资人职责。

（十五）“一类一策”优化监管。深入推进分类监管，结合股权结构、企业形态、经理层市场化选聘等情况，优化国资监管体制，“一类一策”落实授权放权管理。

（十六）深化国有资本投资、运营公司改革试点。有效发挥投控公司、金控公司作为国有资本投资、运营公司功能作用，由市国资委根据其董事会运行机制、内控机制等建设情况，“一企一策”建立权责清单。同时，市国资委从企业战略管理、投融资管理、下属企业领导人员管理等多维度定期评估授权效果，采取必要的风险管控措施，根据实际情况通过扩大、调整或收回等措施对授权清单予以动态优化。

（十七）完善考核激励机制。制定和完善《汕尾市市属企业负责人高质量发展经营业绩考核激励管理办法》，建立和完善与企业业务特点、功能性质及发展阶段相适应的企业

负责人考核激励机制，在有效激励企业负责人的同时通过考核推动落实市委、市政府重大工作决策部署。进一步完善“以岗定薪、岗变薪变、考核与薪酬联动”为核心内容的员工考核激励制度；推进全员绩效考核，科学评价不同岗位员工的贡献，合理拉开收入分配差距，切实做到收入能高能低和奖惩分明，使员工收入与岗位职责、工作业绩、实际贡献紧密联系。对符合条件的企业，探索建立限制性股票、股票期权、超额利润分享、中长期业绩奖金、项目跟投等多元复合的长效激励约束机制。

（十八）构建集中统一、全面覆盖、权威高效的综合监督体制。构建党委领导，纪检监察、监事（会）、财务总监、内部审计、内控、风控协同联动的常态化监督检查机制。提升国资监管工作信息化、数字化、智能化水平，逐步推进以财务与资金、资本布局与投资决策、风险预警、企业综合评价为重点的信息系统建设。

（十九）防范化解重大风险。加强合规管理，推动国有企业逐步建立健全合规管理体系。强化全面风险管理，完善内部管理和风险防控机制，加强国有企业债务风险、投资风险、法律风险等风险防控。

六、加强党对国有企业的全面领导

（二十）把党对国有企业的领导落到实处。充分发挥国有企业党组织领导作用，健全企业党组织发挥领导作用机制，把贯彻落实上级决策部署情况作为衡量党建工作成效的重要内容。

（二十一）加强企业家和人才队伍建设。大力弘扬企业家精神，健全国有企业家培养体系，严把政治标准首关，持续优化领导班子结构，大力培育选拔优秀年轻干部，推动国有企业家队伍不断发展壮大。坚持党管人才原则，统筹谋划国有企业人才工作，加大优秀应届毕业生招聘力度，统筹推进各领域、各类型、各层次的人才队伍培养，全面提升国有企业人才队伍专业化能力。

七、建立健全国有企业改革的保障机制

（二十二）构建改革容错纠错机制。按照习近平总书记“三个区分开来”要求，构建改革创新容错机制与保障机制，对重大紧急事项决策和处置、高风险业务、策略性投资、新业务、战略性举措等特殊情形中企业大胆探索、锐意改革所出现的失误合理容错纠错，鼓励国有企业进行创造性引领性改革探索，激发企业领导人员干事创业激情。

（二十三）营造鼓励改革创新的良好氛围。加大对国有企业的正面宣传力度，大力宣传中央、省委关于全面深化国资国企改革的政策，宣传改革的典型案例和经验，鼓励探索、实践、创新，营造有利于国有企业改革的良好舆论氛围。